

El siguiente texto fue publicado originalmente en inglés por [The Evollution](#). Esta es una traducción libre del texto realizada por Ashoka Chile y 2811, del artículo "[Effective Organizational Change in Higher Education](#)" de John Borwick publicado el 30 de enero de 2014.

## **Cambio Organizacional Efectivo en la Educación Superior**

**John Borwick | Gerente, Gestión de TI Educación Superior**

La industria privada y, en menor medida, los consorcios públicos, cambian más rápido que las instituciones. Proveedores satisfacen necesidades de los servicios básicos, como la externalización del pago de salarios o los sistemas de información estudiantil. Otros construyen sus alianzas estratégicas con ofertas personalizadas que apoyan la estrategia institucional. Los bienes básicos ayudan a las escuelas a re enfocarse en su misión central; las alianzas estratégicas ayudan a las escuelas a diferenciarse con ayuda de expertos externos.

Cambiar las instituciones de educación superior no es fácil, aun siendo Rector o miembro del directorio. Poder explícito en virtud de la posición, es necesario pero no suficiente para catalizar el cambio: académicos titulares en los comités podrían oponerse; administradores con contratos indefinidos podrían "des-priorizar" el cambio; el personal podría resistirse pasivamente; los estudiantes revelarse; y los ex alumnos amenazar con dejar de donar dinero.

Los desafíos para el cambio no son un defecto, son parte de promocionar la estabilidad a los académicos titulares, seguridad en el empleo y mantener la reputación institucional. El cambio incorrecto — poner en riesgo una donación, arriesgar la acreditación — puede destruir una institución. Sin embargo la tendencia hacia la cautela y la resistencia podrían ser irritante para campeones del cambio.

### **Aumentando la Tasa de Cambio**

Al prepararse para el cambio organizacional, consideren cuánto cambio es esperado para los próximos 5 años. Si se prevé un gran volumen de cambios, se debe considerar la posibilidad de hacer del cambio, un proceso más fácil.

Tres capacidades organizacionales en particular pueden mejorar la tasa de cambio:

1. Gestión del cambio organizacional
2. Oficina de gestión de proyectos empresariales
3. Arquitectura empresarial

La gestión del cambio organizacional es la disciplina de entender la investigación y las mejores prácticas de cómo las personas y los grupos cambian, empezando por el modelo de cambio organizacional de 8 pasos de John Kotter, descrito en "[The 8-Step Process for Leading Change](#)." La gestión del cambio organizacional entiende cómo motivar a las personas, comunicar y comprometerlos en la implementación del cambio.

Una oficina de gestión de proyectos empresariales es responsable de gestionar un portafolio de cambios, como también de gestionar los proyectos para cada cambio. La gestión del cambio organizacional entiende a las personas y cómo ellas cambian, la gestión de proyectos trabaja con

equipos para construir planes y llevarlos a cabo. Los gerentes de proyecto hacen el trabajo pesado específico y reportan avances, liberando a los administradores de la planeación diaria del cambio.

La arquitectura empresarial es una disciplina menos entendida en la educación superior, reflexiona sobre los cambios previstos y la institución en su contexto, identifica patrones y estándares que pueden ser usados, y reusados, en el cambio para asegurar que los departamentos funcionen bien juntos, la información fluya de manera efectiva y las TI y las soluciones tecnológicas tengan los requisitos necesarios para apoyar a los departamentos durante el cambio. La arquitectura empresarial se enfoca en cómo los procesos, la información y las herramientas de una organización pueden apoyar más efectivamente los cambios necesarios. También puede aliviar el dolor de trabajar con proveedores al identificar puntos de integración, incluso en la temprana etapa de solicitud de propuestas.

## **Aproximándose al Cambio: Tres Consideraciones**

### **1. ¿Revolución o evolución?**

Cuando se está listo para proceder con el cambio, se debe considerar primero si el enfoque será revolucionario o evolutivo. El cambio revolucionario viene con administradores que gastan capital político para moverse rápido, o que vienen de un claro llamado a la acción como una respuesta a un escándalo. El cambio revolucionario sucede rápido — a veces en una semana, un mes o un semestre — pero es más probable que luego sea desecho por las personas que no estaban a bordo con él.

El cambio evolutivo es un proceso mucho más lento de atraer y comprometer a los diferentes actores dentro del campus. El cambio evolutivo trabaja a través de los comités de académicos y a través de sentarse con individuos y grupos para construir una visión y un plan en conjunto. El cambio evolutivo puede tomar años. Pero cuando se realiza con éxito, construye capital político y hace que el cambio perdure.

### **2. ¿Quién lidera?**

Piensen en quién será responsable por el cambio. Idealmente debería haber un patrocinador de alto nivel para el cambio, así como un gestor de proyecto que “es dueño” del cambio en el día a día. Estas personas necesitan estar involucradas desde temprano para entender y relacionar la necesidad del cambio y cómo éste será implementado.

### **3. ¿Quién está involucrado?**

Tercero, consideren cuidadosamente los actores que se pueden ver afectados por este cambio y cómo ellos podrán verse afectados. Identificando quién podría ser afectado es difícil en grandes instituciones: la lista debiera incluir individuos claves así también como equipos, departamentos y otros grupos. Aunque rara vez utilizadas, las herramientas formales como análisis de redes organizacionales existen para identificar las relaciones entre personas y patrones de influencia.

Identificar cómo los actores relevantes pueden verse afectados es aún más difícil. En particular, traten de identificar los actuales incentivos y desincentivos de las personas. Por ejemplo, si su institución cambia de registro en papel a registro electrónico, las personas medidas por el número de formularios en papel que procesan puede que no quieran que el papel desaparezca. Un útil beneficio secundario de identificar la actual estructura de incentivos es la oportunidad de alinear mejor los incentivos con los que es mejor para la organización en general.

## **Presiona el botón rojo**

Ahora, habiendo realizado el pre-trabajo — entender el tipo de cambio, quiénes serán los “campeones” del cambio, quienes son los actores claves y por qué les importa — usen un modelo de cambio organizacional probado y testeado como el de John Kotter, el cual comienza con aclarar el sentido de urgencia.

Alianzas con proveedores pueden ayudar al trabajo de las instituciones de educación superior en lo que es más importante para su misión central, al proveer los servicios básicos o al formar alianzas estratégicas. El cambio que se requiere para construir estas relaciones es formidable, pero existen prácticas efectivas tanto para poner en práctica el cambio y para aumentar la tasa de cambio.